

Bogusława Urbaniak¹, Michał Sobczak²

Rozdział XII

Zarządzanie pracownikami tymczasowymi w firmach – użytkownikach

1. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o pracowników wewnętrznych i zewnętrznych

Współczesne organizacje poddane są procesom zmian o charakterze strategicznym, wynikającym z długookresowego planowania kierunków przewagi konkurencyjnej i zmianom dostosowawczym, które są efektem szybkiego reagowania systemu na informacje bieżące, korekcyjne. Presja konkurencyjności powoduje, że organizacje muszą wprowadzać zmiany z uwzględnieniem wpływu na efektywność kosztową, która w ujęciu krótkookresowym oznacza dbałość o pozyskiwanie zasobów niezbędnych do bieżącej działalności głównie z uwzględnieniem wysokości kosztów. W dłuższej perspektywie oznacza kształtowanie kapitału organizacji poprzez dobór i kierunek inwestowania zgodny z przyjętymi celami strategicznymi. Odnosi się to także do kapitału ludzkiego, który stanowi najcenniejsze aktywa organizacji i współcześnie w coraz większym stopniu decyduje o jej wartości.

Na wprowadzenie pracowników tymczasowych w obręb organizacji można spojrzeć jako na efekt outsourcingu personalnego (HR), który dotyczy zlecenia w sposób stały części lub całości procesów realizowanych w ramach funkcji personalnej, w tym przypadku rekrutacji, leasingu pracowników oraz pracy tymczasowej³. W efekcie może dojść do segmentacji wewnętrznego rynku pracy na rynek podstawowy dla stałych pracowników i rynek wtórny – dla tymczasowych, co należy uznać za sytuację niepożądaną. Dążenie organizacji do ograniczenia kosztów związanych z zatrudnieniem na umowę o pracę stałych pracowników może przybrać formę powierzenia na zewnątrz pewnych czynności, np. kadrowo-płacowych lub okresowe zatrudnienie pewnych pracowników (tymczasowych) do wykonania określonych zadań wewnątrz danej orga-

¹ Profesor nadzw., Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Instytut Ekonomik Stosowanych i Informatyki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

² Doktorant, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Instytut Ekonomik Stosowanych i Informatyki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

³ Jędrzych E., Lendzion J.P., (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach, Politechnika Łódzka, Łódź 2010, s. 198-199.

nizacji. Najczęściej chodzi o szybką rekrutację pracowników drogą ich wypożyczenia (np. wzrost zapotrzebowania w związku z sezonową poprawą koniunktury) spośród tych, którzy są zatrudnieni przez agencje pracy tymczasowej według ściśle określonych wymogów.

Zróznicowanie organizacji pod względem stopnia zaawansowania technologicznego powoduje, że wśród wielości podmiotów we współczesnej gospodarce mamy do czynienia z jednostkami wyróżniającymi się wysoką absorpcją innowacyjności, stawiających wysokie wymagania kreatywne kluczowym pracownikom oraz organizacje tradycyjne, dość stabilne w swoich uwarunkowaniach techniczno-technologicznych, bazujące na rzetelnym, profesjonalnym, lecz raczej odtwórczym wykonawstwie zadań stawianych przed pracownikami. Przykładem upowszechnienia nowoczesności w gospodarce jest stopień jej nasycenia technologiami teleinformatycznymi (IT). Z ostatniego zestawienia wskaźników NRI (*Networked Readiness Index*) określających zdolność kraju do wykorzystania technologii teleinformatycznych wynika, że Polska znalazła się na dalekim 22 miejscu wśród 28 krajów członkowskich UE⁴. Poziom nowoczesności polskiej gospodarki jest pod tym względem dość słaby, co przekłada się na rodzaj poszukiwanych kompetencji na rynku pracy.

Wszelkie rozważania na temat zarządzania zasobami ludzkimi, zawarte w literaturze przedmiotu, dotyczą tradycyjnie stałej załogi, to jest pracowników związanych z organizacją w oparciu o umowy o pracę na czas nieokreślony. Rozważania koncentrują się wokół zagadnień najbardziej istotnych dla ZZL, takich jak pozyskiwanie- utrzymanie-zwolnienia. Mają one zupełnie inny charakter w odniesieniu do pracowników pozyskiwanych na czas określony, do których należą pracownicy tymczasowi. O tym, że taka kategoria coraz częściej występuje w polskiej gospodarce przedstawiono w rozdziałach wcześniejszych.

Nieco inne zadania stają wobec zarządzających pracownikami tymczasowymi niż pracownikami stałymi, wynikające z takich kwestii jak:

- charakter zatrudnienia ze względu na krótkookresowy rodzaj związku łączącego z pracodawcą-użytkownikiem;
- powierzchowność relacji między pracownikiem tymczasowym a zwierzchnikiem i współpracownikami;
- nastawienie na doświadczenie zawodowe niż organizacyjne;
- świadomość kulturowa – raczej kultura zawodu niż kultura organizacji;
- relacja nacechowana indywidualizmem niż kolektywnym podejściem do realizowanych zadań.

Wymienione powyżej kwestie powodują, że służby HR powinny kierować się zupełnie odmienną polityką personalną w stosunku do pracowników tymczasowych niż do stałej załogi. Wynikają z niej inne praktyki HR.

Tradycyjnie ZZL zależy od strategii, kultury i struktury organizacyjnej. Na tym etapie należy wyodrębnić jego dwa podsystemy. Dominującym jest oczywiście ten skierowany do pracowników wewnętrznych, ale także ZZL pracownikami pozyskiwanymi z zewnątrz (szeroko rozumiany leasing pracowniczy). Wymaga to wyznaczenia

⁴ Na podstawie Sedlak & Sedlak, Monitor Rynku Pracy, http://www.rynekpracy.pl/monitor_ryнку_pracy_1.php/wpis.282. [dostęp z dn. 08.08.2014].

podstawowych zasad, którymi należy się kierować, takimi jak zasada różnorodności, równego traktowania. Poniżej poddamy analizie zasadnicze kwestie związane z ZZL w odniesieniu do pracowników leasingowanych, w tym pozyskiwanych okresowo od agencji pracy tymczasowej.

Tabela 1. Procesy pozyskiwania pracowników tymczasowych w ramach polityki personalnej organizacji wykorzystującej pracę tymczasową

Ustalenie potrzeb kadrowych	Kryteria doboru kandydatów	Dobór i współpraca z agencją pracy tymczasowej	Wprowadzenie do pracy
<ul style="list-style-type: none"> • sprecyzowanie charakteru potrzebnych kompetencji – odróżnienie potrzeb okresowych od cyklicznych bądź o stałym charakterze • umiejscowienie w strukturze organizacyjnej struktur zajmujących się personelem (działy/jednostki) • specyfikacja miejsca pracy/ stanowiska (zadań, ról itd.) • określenie współzależności między pracownikami stałymi i czasowymi • identyfikacja długości okresu, na jaki będą potrzebni pracownicy • wskazanie terminu początkowego i kończącego relację zatrudnienia 	<ul style="list-style-type: none"> • w oparciu o ocenę skali unikalności i wartości kompetencji dla organizacji (macierz architektury kapitału ludzkiego)⁹¹ wskazanie kompetencji łatwych do zastąpienia o małej bądź dużej wartości dodanej, oraz o małej wartości kompetencji dla organizacji lecz dużej ich unikalności, które są rekomendowane do pozyskania z zewnętrznego rynku pracy • Przygotowanie profilu kompetencyjnego pracownika, z uwzględnieniem takich cech specyficznych przydatnych pracownikowi tymczasowemu jak: zdolności adaptacyjne, pozytywny stosunek do zmian, kompetencje społeczne i inne. 	<ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja agencji działających na lokalnym rynku pracy • identyfikacja agencji branżowo-zawodowa • ocena jakości pracy agencji i dotychczasowej współpracy • porównanie kosztów oferty zatrudnieniowej różnych APT • wybór agencji i zawarcie umowy cywilno-prawnej na świadczenie usługi zatrudnieniowej przez APT (doboru i innych wynikających z umowy) • weryfikacja kandydatów przedstawionych przez agencję pod kątem warunków zawartych w umowie cywilnoprawnej łączącej organizację z APT 	<ul style="list-style-type: none"> • prezentacja pracowników tymczasowych, pomoc w przełamywaniu barier nieufności między pracownikami stałymi i tymczasowymi • zaznajomienie z wymaganiami pracy, bhp, zasadami oceny wyników pracy i zakresem współpracy w zespole, • przypomnienie warunków długości i organizacji czasu pracy, wynagradzania uzgodnionych w umowie z agencją, • wskazanie na podstawowe wartości na których opiera się kultura organizacji • przedstawienie podstawowych zasad i sposobów dostępu do komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, w tym skarg i zażaleń

Źródło: opracowanie własne na podstawie Juchnowicz M., (red.), Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy-narzędzia-aplikacje, PWE, 2014, s. 233.

Istotną kwestią w przypadku zarządzania pracownikami tymczasowymi jest ocena wyników ich pracy przez kierownictwo pracodawcy-użytkownika. Jest to o tyle ważny aspekt, że pracodawca nie brał bezpośredniego udziału w naborze tych pracowników, a więc praktycznie ich nie zna, natomiast ma prawo skorzystać z wymiany pracowników przez agencję, jeśli ci nie będą odpowiadali stawianym im warunkom. Ocena nie powinna odbiegać od warunków stosowanych wobec ogółu pracowników, aby pracownicy czasowi nie odcieśli wrażenia, iż podlegają szczególnie wnikliwej ocenie, gdyż są pracownikami zewnętrznymi. Należy wziąć pod uwagę, że pracownicy są zmotywowani do pracy, gdyż niektórzy liczą na możliwość uzyskania stałego zatrudnienia u aktualnego pracodawcy-użytkownika i chcą zarekomendować własną atrakcyjność.

Pracownicy tymczasowi nie mogą liczyć na udział w szkoleniach u pracodawcy – użytkownika, co najwyżej na stanowisku pracy (instruktaż), w związku ze specyfiką wykonywanych czynności oraz *coaching*, który ma na celu polepszenie efektów działania w relacjach z klientami. W odniesieniu do pracowników o unikalnych kompetencjach, najczęściej są one nabywane w trybie indywidualnym, z perspektywą dalszego ich wykorzystania w przyszłości. Praca u pracodawcy-użytkownika niesie ze sobą wzbogacenie doświadczeń zawodowych, poprawia umiejętności: zawodowe, radzenia sobie ze zmianą i stresem, rozwija kompetencje komunikacyjne, które w przyszłym okresie mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej. W tym sensie następuje wzbogacenie kapitału ludzkiego pracowników tymczasowych i pośrednie oddziaływanie na proces rozwoju ich karier pracowniczych.

Jedną z kluczowych kwestii współczesnego ZZL jest motywowanie pracowników tymczasowych. Jako funkcja zarządzania ma nieco odmienny przebieg od tego, który występuje w przypadku stałych pracowników, z uwagi na mniejszą wrażliwość na cele organizacyjne pracowników związanych czasowo z organizacją. Jest to efektem braku przynależności organizacyjnej, na której opiera się poczucie identyfikacji z potrzebami organizacji. Pracownicy tymczasowi są bardziej skoncentrowani na czasowym charakterze związku, aby ten ewentualnie przerodził się w związek stały i to jest głównym motywatorem w ich pracy. Pozostałe mają charakter zewnętrzny w stosunku do pracodawcy-użytkownika i wiążą się z oczekiwaniami wobec agencji pracy tymczasowej, np. uzyskanie kolejnego zlecenia pracy tymczasowej u pracodawcy położonego niedaleko miejsca zamieszkania danej osoby.

Istotne w procesie zarządzania pracownikami tymczasowymi są relacje wewnętrznoorganizacyjne między kierownikiem i pracownikami tej kategorii, które jest nacechowane możliwością instrumentalnego podejścia, z racji pewnego zawieszenia osób powierzonych organizacji w czasowe zarządzanie. Brak oparcia w związkach zawodowych, poczucie pewnego wyobcowania w stosunku do stałej załogi może powodować chęć biernego poddania się poleceniom zwierzchnika. Co więcej, pracownicy tymczasowi rekrutowani równolegle przez różne agencje pracy tymczasowej mogą między sobą konkurować o większą uwagę ze strony zwierzchnika, który czas ich zatrudnienia traktuje jako okres próbny, decydujący o ewentualnym zatrudnieniu na stałe wyróżniających się osób. Z tego powodu kierownicy grup zadaniowych i zespołów składających się z pracowników wewnętrznych i zewnętrznych powinni zwracać szczególną uwagę na swój stosunek do tych drugich i nie dopuszczać do wystąpienia sytuacji, w których mogłoby dojść do gorszego traktowania którejkolwiek z grup. Wszelkie różnice wynikające z przeprowadzonych ocen efektów pracy, które mają wpływ na wysokość części zmiennej wynagrodzeń powinny być w sposób otwarty komunikowane, aby nie dopuścić do niesłusznych podejrzeń o faworyzowanie przedstawicieli różnych kategorii pracowników. Szczególnego znaczenia nabiera różnicowanie składu zespołu projektowego, który z założenia opiera się na pracownikach wewnętrznych i pozyskanych tylko do realizacji wyznaczonego celu, których – co do istoty – nie musi wiązać formalna więź.

W przypadku pracowników tymczasowych nie występuje problem zwolnień i związanych z tym kosztów, co jest szczególnie cenione przez pracodawców-użytkow-

ników. Ponadto mają oni zawsze możliwość zamiany pracowników, jeśli ci nie spełniają wymogów określonych w umowie zawartej między agencją a pracodawcą użytkownikiem. Powstają jednak inne problemy, jak np. niższa wydajność bądź jakość pracy pracowników tymczasowych w stosunku do pracowników stałych, dobór prac, zadań, ról powierzanych pracownikom tymczasowym, zakres ich autonomii u pracodawcy - użytkownika, itd. Tematyka zarządzania pracownikami zewnętrznymi powoli przyciąga uwagę badaczy. Od świadomości odmiennego podejścia do tego podsystemu zarządzania do opracowania koncepcji efektywnego zarządzania pracownikami zewnętrznymi, w tym tymczasowymi - droga daleka. Jednak bez rozpoczęcia rozważań nad specyfiką zarządzania pracownikami tymczasowymi, i co ważne badań empirycznych w tym obszarze nie będzie można ocenić skali dokonanego postępu.

2. Specyfika zarządzania pracownikami tymczasowymi według pracowników działów personalnych u pracodawców-użytkowników

Badania w oparciu o kwestionariusz ankietowy (Załącznik nr 3) przeprowadzono z przedstawicielami działów personalnych czterech przedsiębiorstw, reprezentujących różne branże i potrzeby zatrudnienia pracowników tymczasowych. Były to:

- Dakri Dystrybucja Sp. z o.o. – producent pieczywa dostarczanego do sieci handlowych, zatrudnia ogółem ok. 170 osób. Przedsiębiorstwo to, jako nowopowstałe zatrudniało pracowników tymczasowych tylko w 2012 roku. W tym czasie pracowało tam 20 osób (11 kobiet i 9 mężczyzn), w większości w przedziale wiekowym 26-44 lata (12 osób). Okres ich pracy trwał do 3 miesięcy, jednak zważywszy na fakt, że przedsiębiorstwo dopiero rozpoczęło działalność pod koniec III kwartału 2012 r. należy oczekiwać, że zatrudnienie to trwało również w roku 2013;
- Dalkia Łódź S.A. – przedsiębiorstwo prowadzące elektrociepłownię na terenie Łodzi, będące częścią korporacji międzynarodowej. W latach 2011-2012 zatrudniało odpowiednio 34 i 15 pracowników tymczasowych. Zdecydowana większość z nich odpowiednio - 29 i 14 - pracowała w Dalkii od 7 do 12 miesięcy. W roku 2011 zatrudniano głównie mężczyzn (25 osób), w większości w przedziale wiekowym 26-44 lata, o dość niskim poziomie wykształcenia (15 osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym, 10 - średnim), co może oznaczać, że wynajmowano głównie pracowników do prac robotniczych. Zupełnie inaczej przedstawiała się struktura zatrudnienia w roku 2012, gdyż z 15 pracowników tymczasowych aż 12 osób to były kobiety, również głównie w przedziale wiekowym 26-44 lata, jednak w zdecydowanej większości o wykształceniu wyższym (14 osób), co sugeruje, że były to głównie pracownice obsługi administracyjnej. Warto zwrócić uwagę na tę zmianę charakterystyki pracowników tymczasowych w analizach rok do roku;
- Hutchinson Polska - zakład w Łodzi produkujący uszczelki samochodowe (ok. 900 pracowników), pośród badanych przedsiębiorstw wynajmował największą liczbę pracowników tymczasowych w badanym okresie (145 osób w 2011 i 143 osoby w 2012 roku). Przedsiębiorstwo zatrudniało głównie mężczyzn (około 2/3

pracowników tymczasowych), najwięcej w średnim wieku (26-44 lata), którzy stanowili około połowy zatrudnionych. W drugiej połowie 2011 roku Hutchinson zdecydowanie zwiększył liczbę pracowników tymczasowych, gdyż na koniec roku aż 106 osób było zatrudnionych w okresie do 6 miesięcy;

- Selgros Sp. z o.o. hala Łódź-Rokicińska – hipermarket hurtowy zatrudnia łącznie ok. 240 osób. Niestety trudno w przypadku tego przedsiębiorstwa powiedzieć coś więcej o strukturze zatrudnienia tymczasowego, gdyż nie zostały udostępnione żadne statystyki.
- Badani przedsiębiorcy wskazali, że korzystają z pracowników tymczasowych przede wszystkim, aby zaspokoić zwiększone sezonowo zapotrzebowanie na produkty i usługi. Dodatkowo w przypadku Selgrosa wskazano, że jest to również sposób na uzupełnienie niedoborów kadrowych w okresach urlopowych. Było to zupełnie inne podejście niż np. w firmie Hutchinson, która zatrudnienie tymczasowe traktuje jako metodę rekrutacji pracowników, których chce zatrudnić na stałe.

Co do przyszłości zatrudnienia tymczasowego, oba przedsiębiorstwa produkcyjne tj. Dakri i Hutchinson przewidują wzrost zatrudnienia tymczasowego w najbliższej przyszłości. W przypadku Selgros dział personalny planuje zmniejszenie zatrudnienia w tej formie. Nie dziwi natomiast przewidywany brak zmian takiego zatrudniania w przypadku Dalkii, która działa na bardzo stabilnym rynku ciepłowniczym, więc potrzeby kadrowe pozostają na podobnym stałym poziomie.

W 2012 r. tylko dwa z badanych przedsiębiorstw (Selgros i Hutchinson) korzystało z pracowników tymczasowych do prac prostych wymagających tylko podstawowych kwalifikacji. W obu przypadkach byli to pracownicy obsługi (magazynowanie, prace porządkowe, itp.) a w firmie Hutchinson również pracownicy produkcyjni. Każde z przedsiębiorstw w inny sposób korzystało z pracowników tymczasowych legitymujących się średnim poziomem kwalifikacji, powiązanych z co najmniej średnim poziomem wykształcenia - w Dalkii pracowali w laboratorium, firma Dakri kierowała ich do pracy w produkcji, zaś Hutchinson - do pracy w biurze, a Selgros do pracy w obsłudze klientów. W dwu firmach - Dakri i Dalkii zatrudniano pracowników tymczasowych o wysokich i specjalistycznych kwalifikacjach, powiązanych z wykształceniem co najmniej średnim. W obu przypadkach byli to pracownicy biurowi. Przykładowe stanowiska, na których pracowali pracownicy tymczasowi w zależności od poziomu kwalifikacji przedstawia tabela 2.

Pracownicy tymczasowi zajmowali w badanych przedsiębiorstwach wiele ważnych stanowisk, w przypadku pracowników wysoko kwalifikowanych były to stanowiska samodzielne o dużym znaczeniu dla funkcjonowania badanych przedsiębiorstw, np. specjalista do spraw controllingu. Na ich przykładzie widać, że nie potwierdza się stereotyp pracownika tymczasowego, jako osoby o niskich kwalifikacjach, zagrożonej bezrobociem, na progu wykluczenia z rynku pracy.

Z badanych przedsiębiorstw tylko Selgros nie wprowadził jakiegokolwiek systemu motywowania pracowników tymczasowych. W pozostałych taki system został przygotowany i obejmował np. tzw. premie uznaniowe oraz możliwość przejścia na umowę o pracę po zakończeniu okresu umowy tymczasowej. W przypadku sieci han

Tabela 2. Nazwy przykładowych stanowisk pracy pracowników tymczasowych w 2012 roku w zależności od poziomu kwalifikacji w badanych firmach

Poziom kwalifikacji	Przykładowa nazwa stanowiska			
	Dakri	Dalkia	Hutchinson	Selgros
Niski	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • pracownik linii produkcyjnej; • magazynier 	pracownik hali
Średni	<ul style="list-style-type: none"> • pracownik produkcji; • pakowacz; • operator 	technik ds. badań chemicznych	asystent/ka	operator wózka widłowego
Wysoki	specjalista ds. kadr	<ul style="list-style-type: none"> • specjalista ds. rozwoju kompetencji; • specjalista ds. controllingu; • samodzielna księgowa; • starszy technik ds. dokumentacji techniczno-prawnej 	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych przez KPiPS UL.

dłowych pracownicy tymczasowi pomagają uzupełniać czasowe niedobory kadrowe, a przedsiębiorstwa produkcyjne korzystały z zatrudnienia tymczasowego jako metody selekcji przyszłych pracowników.

W jednym przypadku wskazano, że stawki wynagrodzeń pracowników tymczasowych wynikają z uzgodnień z agencją pracy tymczasowej. Pracodawcy-użytkownika nie interesuje wysokość wynagrodzenia jakie trafia do rąk pracownika tymczasowego, gdyż wypłaca je agencja. Pozostałe z badanych przedsiębiorstw wskazały, że stawki dla pracowników tymczasowych były identyczne z tymi, które oferowano pracownikom związanym umową o pracę na podobnych stanowiskach u pracodawcy - użytkownika.

Można zauważyć zupełnie inne podejście do pracowników tymczasowych między sieciami handlowymi a przedsiębiorstwami produkcyjnymi, gdyż sieci traktują tych pracowników instrumentalnie jako uzupełnienie niedoborów kadrowych, a przedsiębiorstwa produkcyjne wiążą przyszłość z najlepszymi spośród zatrudnionych pracowników tymczasowych.

W kwestii przygotowania pracowników tymczasowych do pracy u pracodawcy-użytkownika tylko w Dakri wskazano, że są szkoleni przez APT. W Hutchinsonie i Dalkii wskazano, że przechodzą u nich instruktaż; dodatkowo przedstawiciele Dakrii, Selgros i Hutchinson wskazali, że pracownicy tymczasowi są objęci u nich szkoleniami w taki sam sposób jak pracownicy wewnętrzni.

W zakresie współpracy pomiędzy agencją pracy tymczasowej a pracodawcą-użytkownikiem okazało się, że tylko Selgros przekazywał informacje do APT na temat wyników pracy pracowników tymczasowych, sporadycznie również odsyłało nieodpowiednich pracowników. Pozostałe przedsiębiorstwa, które udzieliły odpowiedzi w tym zakresie nigdy takich przypadków nie odnotowały (przedstawiciel Hutchinsona nie odpowiedział na te pytania). Można wnioskować zatem, że pracownicy tymczasowi są dość dobrze dopasowani przez APT pod kątem potrzeb pracodawcy-użytkownika.

Żadna z badanych firm nie podejmowała działań mających na celu zatrzymanie pracownika tymczasowego na okres dłuższy niż przewidują to przepisy prawa. Co

warte podkreślenia, we wszystkich przedsiębiorstwach zdarzają się sytuacje, że jakimś pracownikom tymczasowym składane są propozycje stałego zatrudnienia. W przypadku Dalkii i Selgrosa takie sytuacje zdarzały się raczej incydentalnie, jednak dla Dakri i Hutchinsona była to stała praktyka, wynikająca z ich polityki zatrudnienia – zatrudnienie tymczasowe było regularnie wykorzystywane jako metoda poszukiwania wartościowych pracowników.

Badane przedsiębiorstwa wskazały na szereg korzyści płynących z zatrudnienia tymczasowego, jak:

- elastyczność zatrudnienia (Dalkia, Hutchinson);
- szybka reakcja na potrzeby klientów (Hutchinson);
- bezproblemowa rezygnacja z pracowników (Selgros);
- odliczanie składki PFRON (Selgros);
- oszczędność czasu, który należałoby poświęcić na rekrutację (Dakri).

Przedsiębiorstwa, które wykorzystują współpracę z APT jako swoistą metodę rekrutacji (Dakri i Hutchinson) przyznały również, że współpracują z różnymi agencjami pracy tymczasowej. Pozostałe dwie badane firmy ograniczają się we współpracy tylko do jednej, góra - dwóch zaufanych agencji. W pierwszym przypadku może to oznaczać, że pojedyncza agencja nie posiada wystarczających zasobów, które pozwoliłyby na prowadzenie ciągłych działań rekrutacyjnych przez duże przedsiębiorstwa produkcyjne.

Badane przedsiębiorstwa natrafiły również na szereg problemów wynikających ze współpracy z agencjami pracy tymczasowej, które przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Problemy przedsiębiorstw związane ze współpracą z agencjami pracy tymczasowej

Problemy we współpracy z agencjami pracy tymczasowej	Przedsiębiorstwa, w których wystąpił badany problem
brak odpowiednich pracowników w danym czasie	<ul style="list-style-type: none"> • Dalkia • Hutchinson • Selgros
nieodpowiednie kompetencje dostarczonych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Dakri • Hutchinson
małe zaangażowanie dostarczonych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Hutchinson
niska wydajność dostarczonych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Hutchinson
niska jakość pracy dostarczonych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Hutchinson • Selgros

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych przez KPiPS UŁ.

Z powyższych danych wynika, że główne problemy pracodawców-użytkowników we współpracy z agencjami pracy tymczasowej wynikają z niedoboru pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, co przejawia się brakiem odpowiednich kandydatów do pracy w danym czasie oraz nieodpowiednimi kompetencjami dostarczonych pracowników. Problem ten dotyczył wszystkich badanych przedsiębiorstw. Warto zauważyć, że Hutchinson spotkał się prawie ze wszystkimi wymienionymi w ankiecie problemami we współpracy z APT, co może wynikać z faktu, że zatrudniają oni zdecydowanie więcej pracowników tymczasowych od pozostałych firm uczestniczących w badaniu, więc i prawdopodobieństwo napotkanie każdego z problemów było większe.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że praca tymczasowa może być etapem rozwoju kariery zawodowej, gdyż w badanych przedsiębiorstwach można było zaobserwować zjawisko swoistej rekrutacji pracowników na umowy o pracę poprzez wcześniejsze zatrudnienie tymczasowe (pozytywna weryfikacja hipotez H1, H4). Dwa z badanych przedsiębiorstw właściwie zbudowały świadomą strategię rekrutacji personelu w oparciu o agencje pracy tymczasowej. Takie podejście daje możliwość zaoszczędzenia czasu na działania rekrutacyjne, a jednocześnie sprawdzenie faktycznej przydatności poszczególnych osób w miejscu pracy, mając jednocześnie możliwość rezygnacji z nieodpowiednich pracowników w każdej chwili, bez konieczności ponoszenia jakichkolwiek konsekwencji, jakie mogłyby zaistnieć przy rozwiązaniu umowy o pracę.

Dodatkowo posiadanie pewnej grupy pracowników tymczasowych daje możliwość elastycznego kształtowania wielkości zatrudnienia w zależności od potrzeb, zamówień, czy sytuacji rynkowej. Warto również podkreślić, że agencje pracy tymczasowej dysponują również pracownikami o bardzo wysokich kwalifikacjach, którzy w badanych przedsiębiorstwach byli zatrudniani na wielu odpowiedzialnych stanowiskach.

3. Kierownicy liniowi o zarządzaniu pracownikami tymczasowymi

Badania dotyczące kierowników liniowych (wykorzystano kwestionariusz ankietowy przedstawiony w Załączniku nr 4) zostały przeprowadzone tylko w trzech przedsiębiorstwach, które brały udział w badaniu działów personalnych, tj. Dalkia, Hutchinson i Selgros. Dodatkowo w badaniu tym udział wzięł producent sprzętu AGD, który nie wyraził zgody na publikowanie nazwy (Firma X). W badaniu zebrano 32 ankiety (9 Hutchinson, 4 Dalkia, 2 Selgros, 17 Firma X), które były analizowane zbiorczo bez uwzględnienia nazwy przedsiębiorstwa ze względu na konieczność zachowania anonimowości ankietowanych; inaczej byłoby to niemożliwe przy tak małych próbach.

Badani kierowali zespołami o bardzo różnych liczebnościach, tj. od 5 do 110 osób, jednak w większości były to grupy kilkudziesięcioosobowe (20 - 50 osób). Pracownicy tymczasowi stanowili różny odsetek badanych grup; zbiorcze informacje na ten temat przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Udział pracowników tymczasowych w grupach pracowniczych nadzorowanych przez badanych kierowników liniowych w przedsiębiorstwach-użytkownikach (w %)

Udział pracowników tymczasowych w grupie pracowniczej w %	Liczba badanych grup pracowniczych
poniżej 20%	6
20% - 40%	10
40% - 60%	12
60% - 80%	2
80% - 100%	1
Brak danych	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych przez KPiPS UŁ.

Z przedstawionych w tabeli 4 informacji wynika, że najczęściej pracownicy tymczasowi stanowili od 20% do 60% składu grupy pracowniczej, gdyż takich przypadków było zdecydowanie najwięcej (na 32 wypowiedzi 68,8% wskazań). Wśród ankietowanych sporadycznie pojawiały się również przypadki kierowników, którzy zarządzali zespołem, w którym udział pracowników tymczasowych przekraczał 60% stanu ogólnego pracowników. Co istotne, na ogół nie tworzone grupy pracowniczej składającej się wyłącznie z pracowników tymczasowych.

Wszyscy badani kierownicy liniowi wskazali, że współpraca pracowników tymczasowych ze stałą załogą przebiega bezkonfliktowo. Choć trzy osoby wskazały, że ewentualne konflikty zdarzają się ze względu na indywidualne cechy charakteru współpracowników, ale absolutnie nie wynikają one z podziału na pracowników stałych i tymczasowych. Jeden z kierowników dodał, że zauważa złe traktowanie pracowników tymczasowych przez współpracowników spośród kadry, zatrudnionych na stałe w firmie. Bezpośredni przełożeni wskazali na szereg problemów z pracownikami tymczasowymi, z jakimi mieli do czynienia w ciągu swojej pracy (tabela 5).

Tabela 5. Problemy z pracownikami tymczasowymi według kierowników liniowych w organizacjach użytkujących pracę tymczasową

Typy problemów z pracownikami tymczasowymi	Liczba odpowiedzi
zła dyscyplina pracy	1
zła komunikacja w zespole	-
manifestowane niezadowolenie z wynagrodzenia	7
manifestowane niezadowolenie z odmienności formy zatrudnienia	11
niskie zaangażowanie w pracę	4
niewłaściwy poziom kompetencji zawodowych	5
nieumiejętność pracy w zespole	3
niechęć do podejmowania odpowiedzialności za wykonane prace	8
gorsza jakość pracy z powodu świadomości krótkiego zatrudnienia	4
Brak problemów	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych przez KPiPS UŁ.

Co warto podkreślić, kierownicy liniowi wskazali stosunkowo niewielką liczbę problemów z pracownikami tymczasowymi, a sześciu na 32 badanych w ogóle takich problemów nie zauważyło. Jeden z kierowników wręcz wskazał, że problemy są sprawą indywidualną i zdarzają się pracownicy tymczasowi, którzy są po prostu problemowi, ale trudno mówić o występowaniu pewnych problemów co do zasady. Żaden z badanych kierowników nie dostrzegł problemów związanych ze złą komunikacją w zespole. Najczęściej pojawiającym się problemem z pracownikami tymczasowymi było ich niezadowolenie z odmienności formy zatrudnienia. Może to świadczyć o ich poczuciu alienacji w związku z odczuwaną odmiennością, wynikającą z bycia pracownikiem ze-

wewnętrznym, swego rodzaju „obcym”, który niewiele ma do powiedzenia, bo wkrótce zakończy swoją karierę w organizacji (częściej niż co piąta wypowiedź kierownika liniowego). Kolejną kwestią uznaną jako problem związany z kierowaniem pracownikami tymczasowymi była niechęć do podejmowania odpowiedzialności za wykonane prace oraz manifestowane niezadowolenie z wynagrodzenia. W tym przypadku jest to o tyle zaskakujące, że jak deklarowali zarządzający stawki były takie same jak u pracowników stałych. Prawdopodobnie oferta wypłacana przez agencję była niższa niż – jak ocenili pracownicy tymczasowi – wypłacane na miejscu wynagrodzenia. Niewiele składano zażaleń na niższe kompetencje zawodowe pracowników tymczasowych, co pokrywa się z wynikami badań pracowników działów personalnych, przedstawionych we wcześniejszych rozdziałach monografii.

Z powyższych danych wyłania się obraz pracowników tymczasowych jako osób, które szybko dostosowują się do warunków pracy i potrafią się łatwo wpasować w nowy zespół/grupę pracowniczą, w której przyszło im pracować. Jednocześnie liczą na stabilizację i możliwość stałego zatrudnienia u pracodawcy – użytkownika.

Jeżeli przeanalizujemy dane dotyczące problemów z pracownikami tymczasowymi w zależności od odsetka pracowników tymczasowych w dziale można zauważyć, że zdecydowanie mniej problemów wskazują kierownicy działów o najniższym udziale pracowników tymczasowych, z czego połowa kierowników z tej kategorii wskazała na brak jakichkolwiek problemów. Nie należy jednak wyciągać z tego tytułu zbyt daleko idących wniosków, ponieważ kierownicy działów z większym odsetkiem pracowników tymczasowych mieli po prostu większe prawdopodobieństwo zetknięcia się z problemami związanymi z tą grupą podwładnych.

Zdecydowana większość kierowników liniowych (26 ankietowanych) wskazała, że efekty pracy pracowników tymczasowych były porównywalne z efektami osiąganymi przez pracowników wewnętrznych, zatrudnionych na umowy o pracę. Jeden z badanych wskazał, że normalną efektywność pracy pracownicy tymczasowi uzyskują dopiero po pierwszym roku pracy (co z pewnością nie odbiega od sytuacji, gdy do pracy zostaje przyjęty jakikolwiek inny pracownik⁵). Wskazano również, że pracownicy tymczasowi wymagają silniejszej koordynacji ze strony przełożonych, aby uzyskiwali podobną efektywność pracy co pracownicy wewnętrzni. Tylko trzech kierowników wskazało na gorsze wyniki pracy pracowników tymczasowych w porównaniu z pracownikami stałymi, w jednym przypadku dostrzeżono nawet lepsze rezultaty pracy. Dwóch kierowników nie miało porównania, gdyż pracownicy tymczasowi wykonywali zupełnie inne prace niż grupa stałych pracowników organizacji.

W 9 przypadkach kierownicy liniowi dość często zgłaszali do działu kadr chęć zatrudnienia na stałe konkretnego pracownika tymczasowego. Byli z niego na tyle zadowoleni, że chcieli przyjąć do swojego zespołu. Bezpośredni przełożeni uzasadniali takie podejście w następujący sposób:

- po 1,5 roku pracy w charakterze pracownika tymczasowego jest to w pełni wykwalifikowany pracownik, a wyszkolenie nowej osoby do takiego poziomu zajmuje około pół roku;

⁵ Ściborek Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Difin, Warszawa 2010, s. 103-109.

- wykazują duże zaangażowanie w swoją pracę, dążą do założonego celu, są otwarci na zmiany organizacyjne;
- duży odsetek osób w ten sposób zrekrutowanych sprawdza się w dalszej pracy;
- inni pracownicy polecają zatrudnianie konkretnych pracowników tymczasowych na stałe;
- dobrzy specjaliści, duże zaangażowanie, dobra współpraca z zespołem;
- braki kadrowe.

Taka sama liczba, czyli 9 kierowników liniowych nie zgłaszała chęci zatrudnienia pracowników tymczasowych na stałe, a za przyczynę braku zainteresowania podawali brak reakcji na ich wcześniejsze postulaty ze strony działów personalnych (co prawdopodobnie wynikało z ogólniejszej polityki w zakresie zatrudnienia w organizacji). Czternastu kierowników natomiast robiło to rzadko, spośród nich jeden wskazał na obowiązujący go procentowy udział pracowników tymczasowych w zespole, co oznacza, że w przedsiębiorstwie tym obowiązuje ścisła strategia zatrudnienia pracowników tymczasowych, wyrażająca się normatywnością skali zatrudnienia zewnętrznego w stosunku do pracowników wewnętrznych. Wskazali, że częściej zgłaszałyby chęć zatrudnienia na stałe pracowników tymczasowych, gdyby mieli wolne miejsca w zespole.

Ogólnie rzecz biorąc, wszyscy badani kierownicy liniowi pozytywnie ocenili współpracę z pracownikami tymczasowymi w podległych im grupach/zespołach pracowniczych, z czego 8 (tj. co czwarty badany) stwierdziło, że są bardzo zadowoleni z tego typu pracowników. Pozostałe 75% (24 osoby) było umiarkowanie zadowolone. Zauważono, że największe zadowolenie z pracy pracowników tymczasowych wykazali kierownicy zespołów/grup, w których udział takich pracowników mieści się w przedziale 20-40%. Połowa ankietowanych z tej kategorii wskazała na bardzo duże zadowolenie z pracowników tymczasowych, aż 6 na 8 odpowiedziało, że dość często proszą dział kadr o zatrudnienie konkretnego pracownika tymczasowego na stałe. Można zatem przypuszczać, że właśnie w tym przedziale mieści się optymalny udział pracowników tymczasowych w zespole, co może być przedmiotem dalszych badań w tym zakresie.

Zakończenie

Podsumowując, pracownicy tymczasowi są ważnym elementem badanych zespołów, a ich kierownicy dobrze oceniają współpracę z tego typu pracownikami. W wielu przypadkach mogą liczyć na dalsze zatrudnienie u pracodawcy-użytkownika, wręcz mają pierwszeństwo do uzyskania takiego zatrudnienia. Tym samym, praca tymczasowa może być elementem budowania kariery zawodowej i nie stygmatyzuje takich pracowników. Co więcej, są oni pozytywnie odbierani dzięki kompetencjom jakie rozwija u siebie pracownik tymczasowy, tj. elastyczności pracy, umiejętności szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków pracy, co jest bardzo przydatne w warunkach nowoczesnej gospodarki. Wyżej wymienione cechy oraz świadomość konieczności uczenia się przez całe życie to obecne podstawowe wymogi stawiane pracownikom nowoczesnych przedsiębiorstw. Praca za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej pozwala na rozwinięcie u siebie tego typu kompetencji.

Bibliografia

- Jędrych E., Lendzion J.P., (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach, Politechnika Łódzka, Łódź 2010.
- Juchnowicz M., (red.), Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia - aplikacje, PWE, 2014.
- Sedlak & Sedlak, Monitor Rynku Pracy,
http://www.rynekpracy.pl/monitor_ryнку_pracy_1.php/wpis.282. [dostęp z dn. 08.08.2014].
- Ściborek Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Difin, Warszawa 2010.